

Клюев А. К.

Уральский федеральный университет, Екатеринбург, Россия

Организационное развитие вузов: оптимизация практик

Ключевые слова: организационное развитие, структурная перестройка вузов, филиальная сеть, слияние и присоединение вузов, конвергентные структуры.

Статья носит проблемный характер. В ней анализируется современная практика организационного развития вузов, проблемы и трудности этого процесса, даются рекомендации по совершенствованию деятельности вузов в этой сфере. Традиционные форматы организации университетского образования нуждаются в развитии, создании новых моделей и структур. Поиски наиболее эффективных решений в организации университетов и их сетей определяли в последние годы повестку образовательной политики многих стран. Стратегия Минобрнауки России до 2020 года предполагает корректировку типологии и структуры вузовской сети путем сокращения количества вузов и их филиалов. Вместе с тем анализ реализации практики этой стратегии выявляет ряд проблемных мест, требующих ее корректировки.

В статье проанализированы процессы возникновения и функционирования филиальной сети вузов, ее роли в решении проблемы доступности образования в условиях кризиса, обоснована необходимость корректировки подходов к сокращению этих вузовских структур в современных условиях, предложены новые способы и форматы деятельности филиалов, включая их статус подразделений сети вузов. Эти решения позволят сформировать более взвешенную политику структурных изменений и сохранить региональную разветвленность вузовской сети как важное условие доступности образования и обогащения социальной среды малых и средних городов страны.

В статье также рассматриваются процессы слияния и присоединения вузов, проводится сравнительный анализ практик в этой сфере в ретроспективном и межстрановом аспектах. Ввиду прогноза большого количества присоединений для формирования опорных вузов рассмотрены ключевые проблемы этой формы организационных изменений вузов, предложены решения, обеспечивающие снижение конфликтности процессов слияния и повышения их эффективности.

Важным направлением организационного развития вузов, рассмотренным в статье, являются конвергентные структуры, построенные на взаимопроникновении и взаимодействии участников. Проанализированы особенности таких структур, их роль в реализации стратегий вузов, ограничения и проблемы их деятельности, предложены рекомендации по совершенствованию политик организационного развития в отношении этих структур.

Новизна статьи состоит в постановке проблем совершенствования подходов к оптимизации вузовских структур с учетом современных вызовов и трендов изменения внешней среды, обосновании необходимости разнообразия моделей организационного проектирования вузов с учетом их миссии и роли в социально-экономическом развитии регионов и отраслей. Статья может быть полезна экспертам, исследователям и практикам в области проектирования структур вузов.

Введение

Традиционные форматы организации университетского образования нуждаются в развитии, создании новых моделей и структур. В последние десятилетия это стало предпосылкой возникновения предпринимательских и инновационных университетов, породило сетевые формы интеграции вузов, консорциумы и ассоциации организаций высшего образования. Поиски наиболее эффективных решений в организации университетов и их сетей определяли в последние годы повестку образовательной политики многих стран [1].

Заявляя свои задачи в Концепции Федеральной целевой программы развития образования на 2016–2020 годы, Минобрнауки России предполагает скорректировать типологию и структуру вузовской сети в целом с оптимизацией количества филиалов вузов в сторону их сокращения (сокращение филиалов до 80 процентов), общего числа вузов (до 40 процентов) путем изменения сети образовательных организаций на всех уровнях системы образования, развития межвузовской кооперации, обмена ресурсами [2]. В этой связи важным является обсуждение в профессиональном сообществе теоретических и практических

Клюев Алексей Константинович – кандидат философских наук, доцент, руководитель кафедры ЮНЕСКО по университетскому управлению и планированию Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, 620002, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19, 8 (343) 3711003, klyuev.alexey@gmail.com.

аспектов реорганизации университетов, направлений и форматов их организационного развития для обеспечения устойчивости и динамичных изменений в интересах социально-экономического прогресса и повышения уровня и качества жизни.

1. Судьбы филиалов

В Российской Федерации в 2014–2015 учебном году функционировало 950 образовательных организаций всех форм собственности, имеющих в своей структуре порядка 1300 филиалов, что меньше, чем в предыдущем году (969 и 1400 соответственно). Сокращение сети образовательных организаций высшего образования происходило путем использования следующих инструментов:

- за счет оптимизации и реорганизации организаций и их филиалов, выполнивших по результатам мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования менее четырех показателей деятельности.

- путем слияний и присоединений, реализуемых как в инициативном порядке, так и в порядке выполнения программы создания опорных вузов.

По данным Рособрнадзора [3], в 2015 году не предоставили информацию для проведения мониторинга эффективности:

- государственные и муниципальные образовательные организации высшего образования – 2;

- негосударственные образовательные организации высшего образования – 34;

- филиалы негосударственных образовательных организаций высшего образования – 11.

Количество образовательных организаций и их филиалов, выполнивших по итогам мониторинга менее 4-х показателей в 2015 году, составило:

- государственные и муниципальные образовательные организации высшего образования – 25;

- негосударственные образовательные организации высшего образования – 32;

- филиалы государственных образовательных организаций высшего образования – 134;

- филиалы негосударственных образовательных организаций высшего образования – 8.

Таким образом, в зоне риска ликвидации или возможной реструктуризации по итогам мониторинга эффективности в 2015 году оказывается довольно значительный сегмент системы высшего образования (см. подробнее график 1).

Анализ графика позволяет сделать вывод о том, что планы по сокращению филиальной сети через механизм мониторинга эффективности при сохранении существующей динамики потребуют нескольких лет. При этом Министерству образования и науки РФ придется не один раз менять правила и критерии мониторинга, т.к. филиалы демонстрируют хорошую адаптивность к мониторинговым процессам. В целом мы разделяем позицию, что филиалы представляют сегодня низкокачественный сегмент высшего образования и нуждаются в серьезной «зачистке». Вместе с тем хотелось бы обратить внимание на предпосылки и основы существования этого уникального сегмента высшей школы России, возникшего в ходе бурного структурного развития за достаточно короткий постперестроечный период 90-х годов.



График 1. Вузы и филиалы в зоне риска ликвидации или реструктуризации

Создаваемые филиалы вузов решали следующие задачи:

1. Модернизировали дизайн высшего образования России за счет «выращивания» структур высшей школы вне областных центров страны, где традиционно дислоцировались вузы. В целом уровень развития научно-образовательной сферы в регионах России характеризуется значительной неоднородностью: расхождение интегральных индексов развития научно-образовательного пространства субъектов РФ колеблется от значений 3,84 для Москвы до 0,46 для Чеченской Республики [4]. Для большинства образовательных систем свойственно разнообразие форм и мест деятельности университетов: от мегаполисов до периферийных центров, в которых университеты нередко являются «градообразующими предприятиями».

2. За достаточно короткие сроки в стране возникла инфраструктура массового образования, ставшая частью социально-культурного пространства небольших городов. В значительной степени филиалы выполнили роль стабилизатора социальных напряжений, обеспечив занятость молодежи и запрос на образование как социальный статус и лифт.

3. Они стали частью экономического механизма повышения доступности образования за счет сокращения издержек семей на образование в части затрат, связанных с проживанием, питанием и т.д. Оценка масштаба этих расходов не менее 50–70 % в общей сумме затрат на обучение и минимизация их в расходах семей была значимым фактором повышения доступности образования в 90-е годы и в начале нового века.

В этот период в стране отсутствовала внятная политика в отношении филиалов как элементов структурного развития вузов, не было предпринято действий по их поддержке и пониманию их роли в системе институтов высшей школы. Поэтому этот сегмент и стал частью низкого качества образования, что впоследствии привело к политическим решениям о необходимости сокращения и ликвидации филиальной сети. Общее повышение уровня жизни в 2005–2012 годах снизило экономическую значимость филиалов как фактора снижения расходов семей на образование, а общее снижение качества образования и демографический кризис позволили сделать их ответственными за процессы деградации и начать планомерные действия по ликвидации этих инфраструктурных ответвлений российских вузов.

Вместе с тем кризисные процессы последних лет и неизбежное ухудшение материального поло-

жения семей заставляют заново осмыслить политику университетов в отношении своих кампусов на территориях. Дополнительными аргументами в пользу корректировки антифилиальной политики являются следующие обстоятельства:

1. В стране не преодолены архаичные форматы финансирования образования за счет средств семей, хотя в образовательных системах многих стран накоплен серьезный опыт в этой сфере [5]. Немногочисленные эксперименты по созданию системы образовательных кредитов, а в более ранний период – образовательных облигаций закончились ничем [6]. Это означает, что и в условиях текущего кризиса семьи не могут опереться на финансовые инструменты накопления или заимствования, чтобы оплатить образование детей и должны в основном опираться на текущие доходы и ограничивать все не прямые расходы, связанные с получением образования. Таким образом, то, что в свое время, при более благоприятных условиях, не были отработаны и запущены реальные механизмы студенческих займов, сегодня снова восстанавливает интерес ключевых стейкхолдеров университетов – семей абитуриентов и студентов – к таким элементам структуры университетов, как филиалы, и не учитывать этого в своей региональной политике университеты не могут.

2. Проблема минимизации не прямых расходов семей на образование могла быть в определенной степени решена при способности университетов обеспечивать доступное жилье и питание студентам. Однако качество этой части инфраструктуры вузов, многие годы не получавших инвестиций, продолжает ухудшаться, и большинство вузов не способны обеспечить всех иногородних студентов местом в общежитии. Организация питания в большинстве вузов находится на аутсорсинге и осуществляется на рыночных условиях. Кризисная ситуация в экономике вряд ли позволит изменить ситуацию: скорее надо ожидать ее ухудшения. Очевидно, что все это создает барьеры в доступности образования для детей из не университетских городов и потенциально является серьезной социальной проблемой, требующей решения.

3. Возможным решением проблемы филиальной сети вузов могло быть развитие дистанционного образования (ДО) и трансформация части филиалов в технологические центры поддержки ДО. Однако существенное запаздывание процессов институционализации дистанционного образования ведет к тому, что к моменту появления

потребности в инфраструктурной поддержке филиальная сеть вузов будет уже в основном демонтирована, и хабы дистанционного образования придется создавать с «чистого листа» без возможности минимизации затрат на инфраструктуру.

Таким образом, на наш взгляд, региональная политика университетов сегодня нуждается в серьезном переосмыслении, когда нельзя вернуться ни к прежним стратегиям «органического» роста филиальной сети, ни к стратегии жестких структурных «обрезаний» филиалов. Нужны новые подходы, которые позволяют использовать этот формат структурного развития университетов для эффективной реализации их миссий по региональному развитию. В частности, перспективными могут стать следующие **решения** по совершенствованию деятельности филиалов вузов:

- сохранять их как сегмент, реализующий программы прикладного бакалавриата при партнерстве с организациями среднего профессионального образования и работодателями;
- основную часть филиалов использовать в подготовке специалистов в формате 2+2 или 1+3, при котором в филиалах реализуются модули формирования преимущественно общих компетенций;
- создать межвузовские филиалы, разработав необходимую правовую и экономическую основу для их деятельности;
- трансформировать филиалы в хабы дистанционного образования, определив правовые и экономические механизмы их деятельности как межвузовских подразделений.

Функция организаторов региональной сети филиалов, выполняющих роль межвузовских образовательных центров, может быть возложена на федеральные университеты: концепция их создания и позиционирования в сети образовательных организаций изначально предполагала ведущую и интегрирующую функцию в региональных образовательных системах. Дополнительными аргументами в пользу такого решения могут быть следующие соображения:

- многие из федеральных университетов до сих пор обладают значительной сетью филиалов и имеют опыт формирования и управления многокампусными структурами;
- федеральные университеты являются лидерами региональных образовательных систем, что позволяет легче преодолеть неизбежные конфликты интересов при создании межвузовских центров;
- не менее важным моментом является и то, что вовлеченность федеральных университетов

в управление региональными филиальными сетями поможет находить более оптимальные решения и в конфликте интересов федеральной власти в лице министерства образования и науки, заинтересованной в оптимизации и сокращении численности вузов и их филиалов, и властей региона, имеющих противоположный интерес и лоббирующих открытие новых и сохранение старых вузов и филиалов.

2. Присоединения: запрос на новые решения

В 2015 году в Российской Федерации произошла реорганизация в форме слияний и присоединений не менее 22 вузов, научно-исследовательских институтов и организаций дополнительного профессионального образования, включая такие крупные реорганизации, как интеграция Российской экономической академии им. Г. В. Плеханова и Московского государственного университета экономики, статистики и информатики; в Петербурге объединились Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого и Санкт-Петербургский государственный торгово-экономический университет; в Самаре – Самарский аэрокосмический университет им. академика С. П. Королева и Самарский государственный университет и т.д. Изменения динамики присоединений за последние годы характеризует график 2.

Проведенные присоединения характеризуются следующими **особенностями**:

- большая часть присоединений происходила между достаточно близкими по направлениям подготовки вузами (64 %) и лишь 23 % приходится на реально значимые междисциплинарные образовательные альянсы;
- ряд реорганизаций состоял в присоединении к вузам научно-исследовательских институтов. Таким образом, формируется новая практика межсекторных (в данном случае образование и наука) слияний;
- преобладающими были слияния с двумя участниками в одном городе, и большая часть слияний была осуществлена в Центральном и Приволжском федеральных округах. Во всех других территориях реорганизации носили штучный характер.
- наиболее активными участниками процессов слияний выступают технические вузы – 42 % от всех участников реорганизаций; классические университеты – 27 %.

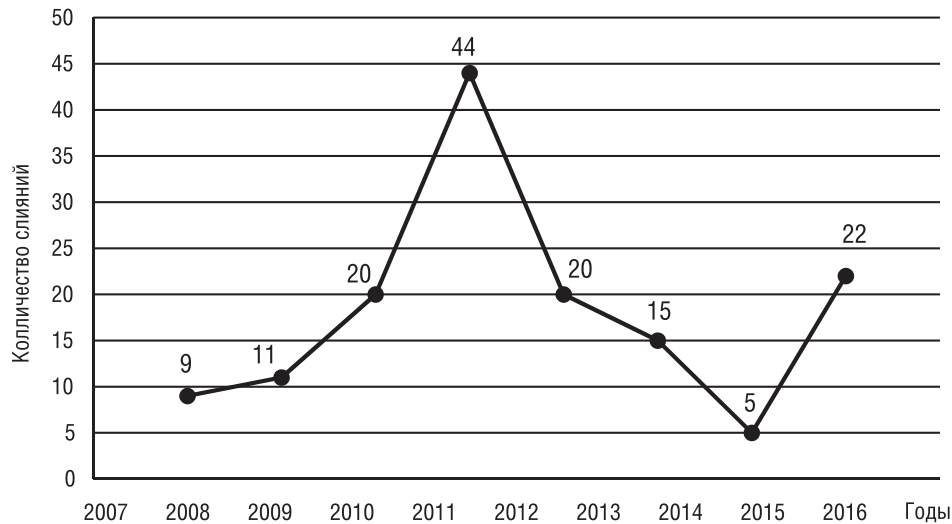


График 2. Статистика слияний в высшей школе России, 2008–2015 гг.

Анализ актуальной практики реорганизаций вузов в 2015 году позволяет сделать следующие **выводы**:

1. Реорганизации практически перестали выходить на другие уровни профессионального и общего образования, что вряд ли можно считать позитивным результатом. Существующая отчетность вузов, включая мониторинговые показатели, стала сдерживающим фактором оптимизации сети образовательных учреждений и формирования межуровневых образовательных структур. Ориентация на формальные показатели отчетности наряду с нерешенностью финансовой модели деятельности таких структур ограничила возможные перспективные образовательные альянсы в регионах, хотя в практике слияний более раннего периода именно межсекторные слияния были преобладающими – 88 % [7]. Поскольку слияния того периода были реально инициативными, а не «рекомендованными», то это позволяет предположить, что именно они давали интересные синергетические эффекты для участников реорганизации.

2. Продолжают оставаться единичными реорганизации, связанные с участием научно-исследовательских, инновационных, проектных, опытно-экспериментальных структур, хотя среднегодовая доля таких присоединений с 2008 года составляет чуть более 6 %, а в 2015 году – уже свыше 9 % всех реорганизаций. Таким образом, необходимо отметить, что ведомственная разобщенность не преодолевается и реально перспективные альянсы не возникают, несмотря на то что задачи развития высшей школы и практически все программы развития вузов определяли вопросы развития научной, инновационной и производственной ин-

фраструктур вузов приоритетной и значительные усилия менеджмента университетов были направлены на решение данных задач.

3. Практически перестали происходить реорганизации, создающие мегаструктуры регионального и общероссийского масштабов, хотя в предыдущие годы такие слияния были достаточно многочисленны (более 20 % [7]). Возврат к управленческому реализму нельзя не считать позитивным фактором политики и практики слияний, т. к. действующее в стране законодательство крайне затрудняет управление такими сложными многокампусными системами.

В июне 2015 года Министерство образования и науки РФ заявило о готовности объединять вузы в регионах в «опорные» с выделением финансирования до 2020 года. Реализация Программы создания и развития опорного университета должна предусматривать реорганизацию не менее двух образовательных организаций путем присоединения одной образовательной организации к другой. В докладе Правительства Российской Федерации Федеральному Собранию о реализации государственной политики в сфере образования отмечается, что одним из основных направлений структурных преобразований сферы образования является формирование широкой группы крупных конкурентоспособных на национальном уровне региональных образовательных университетов, ориентированных на качественную подготовку специалистов, востребованных на региональном рынке труда. К 2020 году во всех регионах Российской Федерации планируется создать опорный вуз, работающий в интересах своего региона. Деятельность регионального опорного вуза будет

нацелена на удержание талантливых научно-педагогических работников и абитуриентов в регионе за счет обеспечения достойных условий осуществления образовательной и научной деятельности, подготовку (включая переподготовку) востребованных на региональном рынке труда квалифицированных специалистов, в том числе для высокопроизводительных рабочих мест, и содействие их трудоустройству, реализацию научно-исследовательских и опытно-конструкторских проектов в интересах субъектов предпринимательской деятельности и социально-экономического развития территории в целом, научное, информационно-аналитическое и экспертное сопровождение программы социально-экономического развития региона [8].

Таким образом, в ближайшие годы в системе высшего образования страны состоится около 100 присоединений, в которых будут участвовать порядка 200 вузов. Такая масштабная реорганизация, безусловно, нуждается в серьезном анализе и оценке всех рисков для системы высшего образования в целом.

Если обратиться к практике преобразований университетов других стран, то можно увидеть, что механизмы слияний и присоединений используются довольно часто. В качестве особенностей подходов необходимо отметить следующее:

1. Этапность, «неторопливость» интеграционных процессов. Процессы присоединения проходят не одномоментно, в короткий срок, а занимают достаточно длительное время, что позволяет сделать этот процесс менее болезненным и более эффективным. Как правило, первоначально вузы вступают в кооперативные связи, отрабатывают схемы взаимодействия и сотрудничества, а лишь затем происходит собственно слияние. Такой подход иллюстрирует опыт слияний университетов во Франции, предварявшийся кооперацией вузов в рамках зонтичных структур. В целом, это было бы весьма уместно и для практики слияний университетов России. Организационной оболочкой «предварительного» слияния могла бы выступать конструкция университетских комплексов, которые были основной моделью университетских коопераций в 90-е гг. XX в. и в начале 00-х гг. XXI в. [9]. Университетским сообществом в те годы накоплен большой опыт создания как вертикально интегрированных университетских комплексов (школа, НПО, СПО), так и структур горизонтальной интеграции (институты, академии, университеты). Интересные практики были в части создания территориальных университетских комплек-

сов в формате учебных округов [10]. К сожалению, в свое время эта работа не получила дальнейшего развития:

- не были созданы финансовые модели, обеспечивающие устойчивость «мягких» интеграций;
- не проработаны вопросы организации управления такими структурами, смягчающие или минимизирующие конфликты интересов;
- не были нормативно отрегулированы вопросы взаимодействия участников кооперации и обмена ресурсами между ними.

Все это в конечном счете привело к тому, что университетские комплексы «плавно» сошли с повестки организационных модернизаций системы образования. Последнее, однако, не означает, что эти практики не могут быть востребованы в новых условиях для эффективного решения задач структурной перестройки. В частности, опыт альянсов мог бы быть отдельным условием для создания опорных вузов, предваряющим окончательное слияние. Приобретаемый опыт сотрудничества в рамках «мягких» структур позволил бы успешно и эффективно производить более глубокую интеграцию или отказываться от нее.

2. Другим важным моментом практики слияний университетов на Западе является возможность сохранения того или иного уровня внутренней самостоятельности. При слиянии, создающем вуз с федеративной системой управления, права и обязанности остаются у прежних участников слияния, но при этом формируется новый центральный орган, координирующий решения. Финансирование зачастую осуществляется за счет субсидий и грантов отдельным субъектам внутри нового консолидированного университета. При слиянии, результирующем в вуз с унитарной системой управления, прежние роли, должности, права и обязанности более не признаются таковыми, формируются новые органы власти университета. Федеративная модель часто кажется более привлекательной, так как позволяет сохранить определенную автономию каждой из организаций, учесть различные культурные особенности и организационные характеристики. Однако она менее стабильна в конфликтных ситуациях и не работает на стратегическую цель рационализации административной системы [11].

3. Существенным отличием в подходах к слияниям университетов на Западе является их точечный, не массовый характер. Ассоциация университетов Европы опубликовала карту Европы, на которой отмечено количество университетов в 2000 году и постепенное их уменьшение

к 2014 году: в 2013 было проведено 12 слияний, а в 2014 году – 14 объединений университетов [12]. Напомним, что в России за это время произошло более 20 присоединений, а планируется в ближайшие годы до 30–40 при существенно меньшей сети вузов.

Реализуемая практика присоединений в высшей школе страны является объектом критики как в университетском сообществе, так и на экспертном уровне. Ключевые недостатки слияний связывают с низким уровнем экспертизы целесообразности слияний; разрозненностью участников присоединений, создающей мало возможностей для достижения конкретных результатов; конфликтностью процессов интеграции, которая, как правило, устранялась через механизм подавления, выступая дальнейшим агрессивным фактором дестабилизации деятельности вуза; слабой проработкой рисков и мероприятий по их предотвращению в проектах объединения вузов и т. д. В целом, практика реорганизации вузов могла бы быть существенно оптимизирована на основе изменения действующего законодательства в части форм объединения организаций образования и науки и создания возможности таких организационных форм, как научно-образовательная корпорация-объединение самостоятельных юридических лиц под общим управлением. Такое предложение не является чем-то принципиально новым – ряд стран активно используют этот формат организационного развития высшей школы [13].

Для разрешения проблем территориальной организации и «вписывания» университетов в решение задач регионального развития было бы перспективно вернуться к идее «наукоградов» и обновлению законодательства о них, позволяющему университетам инициировать такие образования и выступать их ядром. От существующей сегодня типологизации вузов в зависимости от способов финансирования (автономные и бюджетные), а также структуры образовательных программ (институты, академии, университеты) нужно переходить к созданию разных типов вузов и их организационных форм, в максимальной степени поддерживающих реализацию их миссий.

3. Конвергентные структуры вуза

В последние годы все большую роль в организационном развитии университетов начинают играть структуры, создаваемые с участием партнеров, иногда с созданием отдельного юридического лица, иногда без такового.

В целом эти структуры носят конвергентный характер, т. к. построены на взаимопроникновении и взаимодействии участников. В значительной степени развитие конвергентных структур определяется процессами конвергенции технологической структуры: сочетание различных технологических инноваций стимулирует формирование новых видов структурных сдвигов, в частности структурной конвергенции, которая создает предпосылки становления новых форм сетевых и облачных структур [14]. Особенно значительными конвергентные структуры становятся в развитии открытого образования и инновационной деятельности университетов. В системе высшего образования запущен ряд проектов, развивающих конвергентные структуры. В декабре 2014 г. принято решение о создании некоммерческой организации Ассоциации «Национальная платформа открытого образования» для запуска национального портала высококачественных открытых онлайн-курсов как общедоступной площадки для всех студентов и образовательных организаций. В университетском сообществе европейских стран уже разработаны FutureLearn в Великобритании; MiriadaX в Испании; Iversity в Германии; FUN во Франции и OpenupEd по инициативе EADTU (Европейской ассоциации дистанционного обучения Университетов).

Для развития конвергентных оргструктур в области инновационной деятельности важное значение имеет Постановление Правительства Российской Федерации от 9 апреля 2010 г. № 218 «О мерах государственной поддержки развития кооперации российских образовательных организаций высшего образования, государственных научных учреждений и организаций, реализующих комплексные проекты по созданию высокотехнологичного производства» (далее – постановление № 218), направленное на укрепление сотрудничества между вузами и предприятиями, и постановление Правительства Российской Федерации от 9 апреля 2010 г. № 219 «О государственной поддержке развития инновационной инфраструктуры в федеральных образовательных учреждениях высшего профессионального образования», направленного на формирование инновационной среды в федеральных образовательных организациях высшего образования, а также развитие взаимодействия между вузами и промышленными предприятиями. Реализация этих постановлений способствовала ускоренному развитию конвергентных структур вузов, часть которых таковыми являются уже сейчас, часть – потенциально по

мере укрепления связей и взаимодействия с реальным сектором экономики. Д. Ливанов в этом контексте отмечал: «Министерство образования и науки Российской Федерации ведет системную работу по развитию науки в высших учебных заведениях. В прошедшем году было создано 160 научных лабораторий под руководством ученых с мировыми именами. Мы работаем над усилением партнерских отношений между вузами и промышленностью: реализовано 203 проекта по созданию высокотехнологичного производства на базе вузов, создано 20 инжиниринговых лабораторий. Планируем подключить наши вузы к реализации Национальной технологической инициативы, задача по разработке которой в правительстве возложена на Минобрнауки России» [15]. В целом задача конвергентных структур – преодолеть традиционный для российских вузов разрыв между исследованиями и внедрением разработок в реальное производство, ускорить время движения идеи к конечному продукту. Наибольшее развитие конвергентные структуры должны получить в рамках становящейся модели «университет 3.0», который призван быть ядром инновационной системы, формируя новые структуры в области высоких и наукоемких технологий. Динамика развития конвергентных структур вузов представлена в таблице 1 [16].

Проблемными областями развития конвергентных структур являются:

- Недостаточный уровень правовой проработки деятельности таких структур. Действующие нормативные документы, определяющие порядок создания образовательными организациями ка-

федр и других структурных подразделений на базе организаций, создания кафедр на базе институтов Российской академии наук носят в значительной степени декларативный характер и не создают реальных механизмов взаимодействия и взаимообмена ресурсами участников кооперации.

- Слабые коммуникации потенциальных стейкхолдеров конвергентных структур как внутри вузовского сообщества, так и бизнес-структур. Традиционные форматы сотрудничества разработчиков и индустрии имеют малый потенциал роста и способствует «закрытости» вузов и компаний, т.к. из взаимодействия исключаются те, кто не действовал в сети; сложно привлечь ресурсы других вузов; масштаб проектов незначителен и не влияет на стратегические планы. Не формируется общий горизонт планирования и не создаются новые организационные модели, поскольку вовлечено лишь ограниченное число сотрудников в вузе или в компании [16].

- Воспроизводство конфликта интересов, связанного с деятельностью конвергентных структур и существующей системой оценивания деятельности вузов. В частности, значительная часть таких структур связана с инновационной сферой университетов, по-прежнему слабо влияющей на академические позиции вузов в традиционных показателях оценки вуза и его рейтинга.

- Неизбежный и постоянный конфликт интересов участников таких структур с классическими структурами университета, который, являясь источником развития, вместе с тем несет и риски ухода из университета наиболее активной части профессоров и сотрудников.

Таблица 1

Динамика развития конвергентных структур вузов

Тип объекта инфраструктуры	2012	2014	2012/2014
Лаборатории	408	841	106%
Научно-образовательные центры	265	408	54%
Научно-технические центры	185	135	–27%
Центры коллективного пользования	74	104	41%
Учебно-научно-производственные комплексы (кластеры)	29	64	121%
Инновационно-технологические центры	47	56	19%
Бизнес-инкубаторы	29	42	45%
Технопарки	30	38	27%
Конструкторские бюро/конструкторские центры	28	33	18%
Экспериментальные площадки и опытные производства	23	26	13%
Инжиниринговые центры	–	24	–
Центры прототипирования	–	9	–

Заключение

Подводя итоги анализа текущей практики и проблем организационного развития вузов, отметим:

– совершенно очевидным является факт, что деятельность по реорганизации структур вузов существенно опережает работу по анализу, оценке и корректировке активности в этой сфере. По сути, проводимые мероприятия не подкреплены экспертным обсуждением и исследованиями, что не может не иметь отрицательных последствий для университетов страны;

– по ряду направлений структурной перестройки, в том числе и в области слияний и присоединений вузов, необходимо изменение образовательного законодательства для формирования структурного разнообразия вузов, наиболее эффективного, обеспечивающего новые роли и миссии вузов в региональном и инновационном развитии.

– модели организационного развития вузов должны стать в ближайшие годы ключевой повесткой исследований, консалтинга и экспертизы, т. к. именно эта область сегодня является наиболее значимой для устойчивости жизнедеятельности вузов;

– проектирование современных организационных структур университетов не должно отставать от прояснения ими своих стратегических целей и задач, поскольку в последнем российские университеты за прошедшие годы продвинулись существенно в результате реализации значительного числа федеральных проектов по разработке программ развития, что нельзя сказать про форматы оргразвития.

В этой связи важным является обсуждение в профессиональном сообществе теоретических и практических аспектов реорганизации вузов для обеспечения устойчивости и динамичных изменений в интересах социально-экономического прогресса и повышения уровня и качества жизни. ■

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Report to the European Commission on new models of learning and teaching in higher education // High Level Group on the Modernization of Higher Education. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014. 68 p.
2. Концепция Федеральной целевой программы развития образования на 2016–2020 гг., утв. распоряжением Правительства РФ от 29 декабря 2014 г. № 2765-р [Электронный ресурс] // Сайт правительства РФ. URL: <http://government.ru/media/files/mlorxfXbbCk.pdf> (дата обращения 30.11.2015).

3. Протокол заседания межведомственной комиссии по проведению мониторинга эффективности образовательных организаций высшего образования от 23 ноября 2015 года. N ДЛ-39/05 ПР [Электронный ресурс] // Сайт Министерства образования и науки РФ. URL: <http://минобрнауки.рф/> (дата обращения 30.11.2015).
4. Головчин М. А., Соловьева Т. С. Уровень развития научно-образовательного пространства в регионах России // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2012. № 5.
5. Johnston D. Bruce. Financing higher education: cost-sharing in international perspective // Rotterdam: SensePublishers, 2006. 292 p.
6. Сандлер Д. Г., Агарков Г. А. Образовательное кредитование: проблемы и перспективы // Университетское управление: практика и анализ (Екатеринбург). 2012. № 6, С. 14–19.
7. Ключев А. А. Слияния в высшей школе России: эффекты и стратегические возможности // Университетское управление: практика и анализ. 2013. № 4 (86). С. 27–35.
8. Доклад Правительства РФ Федеральному Собранию РФ о реализации государственной политики в сфере о реализации государственной политики в сфере образования от 2015 г. [Электронный ресурс] // Сайт правительства РФ. URL: <http://government.ru/media/files/TS3Ar5ihWdp1ju5UH6a22TQbc4UnIobU.pdf> (дата обращения 29.11.15).
9. Васильев В. Н., Воронин А. В. Университетский комплекс как центр развития региональной системы непрерывного образования // Университетское управление: практика и анализ. 2001. № 3. С. 14–24.
10. Запругаев С. А., Борисов И. И. Университетские комплексы и университетское образование // Университетское управление: практика и анализ. 2001. № 3, С. 11–15.
11. Уроки международного опыта слияний университетов // К. Р. Романенко [и др.]. М.: НИУ ВШЭ, 2015. 24 с. – Серия «Современная аналитика образования». Вып. 2.
12. European University Association. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.university-mergers.eu/> (дата обращения 29.11.2015).
13. Джонстоун Д. Б. Роль, охват, миссия и цели многоколледжевой системы // Университетское управление: практика и анализ (Екатеринбург). 2001. № 3. С. 65–74.
14. Гасанов М. А., Гасанов Э. А. Структурная конвергенция в экономике России и ее ограничения // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2014. № 1 (25). С. 28–40.
15. Доклад министра образования и науки РФ Д. Ливанова «Об итогах деятельности Минобрнауки России в 2014 году и основных направлениях развития образования и науки в 2015 году [Электронный ресурс] // Сайт Минобрнауки РФ. URL: <http://минобрнауки.рф/новости/5367/файл/4267/Презентация%20министра.pdf> (дата обращения 29.11.15).
16. Развитие инновационных экосистем, вузов и научных центров // Спб.: Серебряный город, 2015. 31 с.

Kluyev A. K.

Ural Federal University, Ekaterinburg, Russia

University organizational development: approaches to practice optimization

Key words: organizational development, structural reconstruction of universities, remote branches network, university mergers, convergent structures.

The article is oriented towards a certain problem. It analyses modern practice of university organizational development, problems and challenges of the process and gives recommendation on improving university activities in this sphere. Traditional formats of university education organization need to be developed further, new models and structures must be created. Lately the search for the most effective solution for organizing universities and their networks was the priority topic for educational policy in many countries. Russian Ministry of Education strategy till 2020 suggests alterations in typology and structure of university network by means of decreasing the number of universities and their branches. At the same time analysis of this strategy implementation reveals several challenges that call for making changes in the policy itself.

The article analyses the process of appearance and functioning of university branches network, its role in solving the problem of education accessibility in the crisis context; provides foundations for changing approaches to university structures decrease in the modern context; suggests new ways and methods of remote branches functioning including their status as university network structure units. These decisions would facilitate formation of a more balanced structural changes policy and preservation of regional remote braches network as an important aspect of education accessibility and enriching social environment of smaller and medium towns in the country.

The article also looks into the process of university mergers and inclusions, conducting comparative analysis of practice in this field in retrospective and inter-country aspect. Taking into the consideration a large number of inclusions to form pillar universities the authors analyze key problems of this organization change and suggest solutions decreasing conflicts in the merger process and improving its efficacy.

An important aspect of university organizational development analyzed in the article is a convergent structure, built on cooperation of the participants. The article analyses peculiar features of such structures, their role in in university strategies implementation, limitations and problems in their activities and provides recommendations on improving organizational policy development for these structures.

The novelty of the article is in the aspect of improving approaches to university structures optimization considering modern challenges and external environment changes, as well as justification of the need for different models of university organizational design depending on their mission and role I the social and economic development of regions and branches. The article if or interest for experts, researchers and practitioners in the field of university structure design.

REFERENCES

1. Report to the European Commission on new models of learning and teaching in higher education // High Level Group on the Modernization of Higher Education. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014. 68 p.
2. Концепция Федеральной целевой программы развития образования на 2016–2020 гг., утв. распоряжением Правительства РФ от 29 декабря 2014 г. № 2765-р [The concept of the Federal target program of education development for 2016–2020, approved. by the decree of the RF Government dated 29 December 2014 № 2765-r], available at: <http://www.techbusiness.ru/tb/page06.htm> (accessed 29.02.2016).
3. Протокол заседания межведомственной комиссии по проведению мониторинга эффективности образовательных организаций высшего образования от 23 ноября 2015 года. N DL-39/05 PR [Minutes of the meeting of the interdepartmental commission for the monitoring of the effectiveness of educational institutions of higher education] The site of Ministry of Education and Science. Available at: <http://минобрнауки.рф/>.
4. Golovchin M. A., Solov'eva T. S. Uroven' razvitiya nauchno-obrazovatel'nogo prostranstva v regionah Rossii [The level of scientific and educational space development in the Russian regions] // *Jekonomicheskie i social'nye peremeny: fakty, tendencii, prognoz* [Economic and social changes: facts, trends, forecast]. 2012. № 5.
5. Johnston D. Bruce. Financing higher education: cost-sharing in international perspective // *Rotterdam: SensePublishers*, 2006. 292 p.

Kluyev Alexey K. – PhD in philosophy, associate Professor, head of UNESCO chair on University management and planning, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltzin, 620002, Ekaterinburg, Mira st. 19, 8(343) 3711003, klyuev.alexey@gmail.com.

6. Sandler D. G., Agarkov G. A. Obrazovatel'noe kreditovanie: problemy i perspektivy [Educational crediting: problems and prospects], // *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University management: practice and analysis], Ekaterinburg, 2001. № 3. С. 14–24.
7. Kluyev A. Sliyaniya v vysshey shkole Rossii: jeffekty i strategicheskie vozmozhnosti [Mergers in the higher school of Russia: the effects and strategic opportunities] // *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University management: practice and analysis]. 2003. №4 (86). P. 27–35.
8. Doklad Pravitel'stva RF Federal'nomu sobraniju RF o realizacii gosudarstvennoj politiki v sfere o realizacii gosudarstvennoj politiki v sfere obrazovaniya ot 2015 g. [The report of the Government of the Russian Federation to the Federal Assembly of the Russian Federation on realization of the state policy in the sphere of implementation of state policy in the field of education, 2015 year], available at: <http://www.techbusiness.ru/tb/page06.htm> (accessed 29.02.2016).
9. Vasil'ev V. N., Voronin A. V. Universitskij kompleks kak centr razvitiya regional'noj sistemy nepreryvnogo obrazovaniya [University complex as a center of development of regional system of continuous education]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University management: practice and analysis], Ekaterinburg, 2001. № 3. С. 14–24.
10. Zapryagaev S. A., Borisov I. I. Universitskie komplekсы I universitskoe obrazovanie [University complexes and university education] // *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University management: Practice and Analysis]. Yekaterinburg. 2001. № 3, С. 11–15.
11. Romanenko K. R. Uroki mezhdunarodnogo opyta slijanij universitetov [Lessons from international experience, mergers of universities], Moscow, NIU VShJe [Higher school of Economics], 24 p.
12. European University Association. Available at <http://www.university-mergers.eu/>.
13. Dzhonstoun D. B. Rol', ohvat, missija i celi mnogokolledzhevoj sistemy [The role, scope, mission and goals of the system Multicampus] // *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University management: Practice and Analysis] (Ekaterinburg). 2001. № 3, P. 65–74.
14. Gasanov M. A., Gasanov Je. A. Strukturnaja konvergencija v jekonomike Rossii i ejo ogranichenija [Structural Convergence in the Russian economy and its constraints] // *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of the Tomsk State University]. Jekonomika [Economy]. 2014. № 1 (25). P. 28–40.
15. Doklad Pravitel'stva RF Federal'nomu sobraniju RF o realizacii gosudarstvennoj politiki v sfere o realizacii gosudarstvennoj politiki v sfere obrazovaniya ot 2015 g. [The report of the Government of the Russian Federation to the Federal Assembly of the Russian Federation on realization of the state policy in the sphere of implementation of state policy in the field of education, 2015 year], available at: <http://www.techbusiness.ru/tb/page06.htm> (accessed 29.02.2016).
16. Razvitie innovacionnyh jekosistem, vuzov i nauchnyh centrov [The development of innovation ecosystems, universities and research centers], St.-Petersburg, Serebrjanyj gorod [Silver city], 2015, 31 p.

